

Étude de cas 4 : Fermeture d'école

Contexte

Joseph est en poste de surintendance depuis près de 7 ans. Il a grandi dans la communauté dans laquelle il travaille et il a eu le mandat de fermer l'école élémentaire St-Éxupéry, la seule école de la communauté. Il a été enseignant à l'école, directeur de cette même école et maintenant, il est le surintendant de l'école. Il est reconnu dans la communauté comme entraîneur de hockey l'hiver et football l'été. Il connaît très bien les conseillers scolaires. Celui qui représente le secteur où se retrouve l'école est un ami d'enfance.

Joseph est un homme qui croit beaucoup aux prises de décisions transparentes et consultatives. Il recherche le consensus pour la prise de décision. Les directions d'école apprécient beaucoup son approche.

Il est un modèle de leadership partagé. Il donne beaucoup d'autonomie aux directions d'école qu'il supervise ce qui peut donner l'impression qu'il mine certains membres de l'équipe de haute gestion. À l'occasion, ses collègues le perçoivent comme étant un leader qui prend des décisions qui sont dans le meilleur intérêt de la communauté plutôt que dans le meilleur intérêt du conseil scolaire.

Situation actuelle

La communauté locale est aux prises avec un exode de plusieurs familles qui doivent quitter la communauté pour trouver des emplois ailleurs depuis la fermeture d'un des employeurs principaux de la communauté. Depuis l'arrivée de la nouvelle directrice de l'éducation il y a 1 an, Joseph a une préoccupation que la perte de cet employeur dans la communauté a un impact sur les effectifs de l'école, et donc une réduction des fonds disponibles. La directrice de l'éducation doit mettre en place un plan systémique pour rationaliser les opérations étant donné les contraintes budgétaires.

Depuis 1 an, il y a eu des discussions difficiles face aux décisions à prendre pour les choix de fermetures possibles d'écoles. Joseph doit souvent défendre la pérennité des écoles communautaires lors des réunions du conseil scolaire. Il démontre un grand engagement envers l'école St-Éxupéry. Par contre, il est conscient que cette école doit fermer même s'il préférerait qu'elle demeure ouverte.

C'est d'autant plus difficile de fermer cette école, puisqu'elle a connu d'excellents résultats scolaires et a reçu l'an passé le prix de reconnaissance de l'OQRE.

L'école avoisinante la plus près se situe dans la communauté où il existe une rivalité sportive depuis plusieurs années.

Le conseiller scolaire essaie de questionner Joseph sur le sort de l'école, mais ce dernier demeure silencieux et stratégique. Il apprend durant une rencontre de l'équipe de cadres supérieurs au niveau du conseil scolaire qu'il y a une autre école qui est plus à risque de la perte d'effectifs, mais la directrice de l'éducation a décidé quand même de fermer l'école St-Éxupéry, car il y a une possibilité d'expansion dans l'autre quartier qui est plus près des centres urbains.

Joseph apprend qu'il doit être présent aux séances de consultation en vue de la fermeture potentielle de l'école, mais que ce sera le surintendant en administration des affaires qui pilotera le projet. À la suite d'une rencontre du conseil scolaire, la directrice de l'éducation le convoque à son bureau. Pendant la rencontre, Joseph partage son désaccord personnel avec la fermeture potentielle. Malgré ses convictions personnelles, la direction de l'éducation lui rappelle ses devoirs en tant que membre de l'équipe de cadres supérieurs au niveau du conseil scolaire et insiste qu'il soit solidaire à l'égard des décisions du conseil scolaire.

À la prochaine réunion du conseil scolaire, le mardi suivant, la directrice de l'éducation annonce le processus de consultation et la fermeture de l'école élémentaire St-Éxupéry. Le conseiller scolaire de l'école rencontre Joseph après la rencontre afin de savoir s'il est d'accord avec cette fermeture et pourquoi il ne lui en avait pas parlé auparavant.

Ressources personnelles en leadership (en lien avec la présente étude de cas)

- Percevoir les émotions
 - reconnaître ses propres réactions émotives
- Gérer ses émotions
 - réfléchir sur ses propres réactions émotives et sur leurs conséquences potentielles
- Avoir des réactions émotionnelles appropriées
 - savoir maîtriser les émotions susceptibles d'influer sur ses actions
- Pensée systémique
- Résilience

Pratiques de leadership au niveau du système

- Encourager les conseillers scolaires à concentrer leurs efforts l'orientation stratégique et sur l'atteinte des objectifs et des priorités du conseil scolaire (approche gouvernance axée sur les politiques).
- Harmoniser les structures organisationnelles avec les objectifs d'amélioration du conseil scolaire.
- Encourager une communication réciproque au sein des écoles et entre ces dernières.
- Démontrer l'importance que le conseil scolaire attache à ses relations avec la collectivité et en particulier la collectivité francophone.
- Élaborer des mécanismes de communication pour tout le conseil scolaire afin de tenir les membres informés.

Questions de réflexion

1. Quels sont les enjeux dans cette situation?

2. Avec qui est-ce que les enjeux devraient être partagés? Pourquoi et comment?

3. Est-ce que Joseph devrait appuyer la décision en agissant en tant que surintendant responsable du dossier plutôt que le surintendant en administration des affaires? Pourquoi ou pourquoi pas?

4. Dans de telles circonstances, qu'est-ce qui devrait faire partie du plan de communication du conseil scolaire?

5. Quelles étapes devront être suivies pour assurer une bonne transition pour les élèves et le personnel scolaire?

Questions en lien avec les ressources personnelles en matière de leadership

1. Quelles ressources personnelles en matière de leadership (ressources cognitives, sociales et psychologiques) Joseph estime-t-il maîtriser? Êtes-vous d'accord? Veuillez élaborer.

2. Pour ce qui est des ressources personnelles en matière de leadership, veuillez décrire les habiletés cognitives dont Joseph fait preuve (résolution de problème, connaissances et raisonnement systémique).

3. En vous servant de Joseph comme exemple, quelle dissonance peut survenir d'un déséquilibre entre les ressources personnelles en matière de leadership à caractère cognitif, social et psychologique?

L'Institut de leadership en éducation accueille les questions et les commentaires concernant le contenu de ce site Web et le travail de l'Institut. communication@education-leadership-ontario.ca. Veuillez aussi prendre quelques minutes pour compléter « **L'enquête de satisfaction** ».